

А. В. Новиков

Научный руководитель

Л. К. Климович

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Экономическая политика организации представляет собой определение общей стратегии ее развития и выработку на ее основе тактики хозяйственной деятельности, которая с учетом ресурсных возможностей позволяет достичь поставленных целей. Использование концепции стратегического управления позволит не только концентрироваться на внутренней среде, но выработать стратегию долгосрочного выживания, позволяющую организации проследить за изменениями, происходящими во внешнем окружении. Наличие стратегии позволит организации определить и скоординировать направление развития; сконцентрировать необходимые ресурсы для решения поставленных задач; создаст предпосылки для развития стратегического мышления у менеджеров организации; позволит коллективу уяснить цели и задачи его деятельности и уделить внимание разработке деталей реализации стратегии.

Стратегия предоставляет возможность всесторонне проанализировать возникающие и ожидаемые в будущем проблемы и угрозы деятельности организации и разработать действия по повышению конкурентоспособности. Общая стратегия деятельности организации и план разрабатываются на долгосрочный период. Однако не следует отождествлять стратегию и долгосрочное планирование. Стратегия представляет собой не время, а возможность достижения целей организации, отражает не только его внутреннюю, но и внешнюю среду. В разработанной стратегии долгосрочные цели не просто отражают текущую действительность, но оказываются результатом анализа изменений во внутренней и внешней среде. Стратегию от долгосрочного планирования отличают многовариантность, наличие альтернативных сценариев развития будущего организации, возможность изменения, разработка сценариев развития организации из будущего в настоящее.

На наш взгляд, стратегия – это долгосрочные цели, действия и средства их достижения с учетом ресурсов и возможностей организации в изменяющихся условиях. Данное определение отражает сущность стратегии, возможности организации и сложность деятельности. Это понятие позволяет охватить все направления разработки стратегии и не ограничивает ее определенными рамками. В качестве важнейшей составляющей стратегии организации можно выделить конкурентную стратегию. Она представляет собой основу эффективной работы организации в конкурентной среде, которая является частью внешней среды и должна быть объектом для анализа и изучения.

Основоположником концепции конкурентной стратегии является американский экономист профессор М. Портер. Проблемами изучения теории конкурентной стратегии занимаются также многие зарубежные ученые: А. Томпсон, А. Стрикленд, Г. Л. Азоев, Г. Г. Гусейнов и др. [1, с. 122]. Чтобы компания могла стабильно развиваться, ей нужно завоевать лидерство в какой-либо из трех областей: в продукте, цене или узкой рыночной нише. В этом была основная идея Майкла Портера, чья классификация конкурентных стратегий, предложенная в третьей

четверти XX в., до сих пор является базовой в стратегическом менеджменте [2, с. 38]. В основу предложенной Портером типологии легли 2 параметра: рыночный сегмент, на который ориентируется компания, а также тип преимущества, который она намеревается использовать в борьбе с конкурентами (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру

Конкурентное преимущество		Меньшие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство по издержкам	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированное лидерство по издержкам	Сфокусированная дифференциация
Примечание – Источник [2, с. 38].			

Основой разработки стратегии, по мнению М. Портера, является адаптация организации к конкурентной среде [3, с. 43]. Конкурентная стратегия складывается в результате влияния на рынок множества разнообразных факторов и представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений, формирующихся в процессе конкурентной борьбы и обуславливающих интенсивность конкуренции. К наиболее влиятельным факторам, формирующим конкурентную среду, в первую очередь, относят «пять сил конкуренции», предложенных М. Портером: рыночную власть продавцов, рыночную власть потребителей, угрозу вторжения новых участников, угрозу появления товаров-заменителей, соперничество среди конкурентов [4, с. 202].

На наш взгляд, необходимо учитывать и другие факторы, оказывающие влияние на конкурентную среду: глобализацию экономики, развитие современных информационных технологий и инноваций, демографические, экологические и социальные факторы, развитие других отраслей.

Таким образом, под конкурентной стратегией можно понимать программу действий, направленную на достижение стратегических целей организации и выгодной конкурентной позиции в условиях меняющейся среды. Кроме того, необходимо помнить, что после разработки конкурентной стратегии следует определить функциональные стратегии (маркетинговую, инвестиционную, инновационную и т. п.), детализирующие отдельные аспекты деятельности организации. Прежде чем приступить к процессу разработки конкурентной стратегии организации в условиях меняющейся среды, необходимо определить принципы. Формирование конкурентной стратегии должно осуществляться на основе фундаментальных (общих) принципов. На наш взгляд, к ним относятся принципы системности, целостности, оптимальности, научности, моделируемости и другие, представленные в таблице 2 [5, с. 108].

Таблица 2 – Общие принципы разработки конкурентной стратегии организации

Принцип	Содержание
Системность	Рассмотрение организации как сложной системы, т. е. совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей вход (ресурсы), выход (результат), параметры состояния, прямую и обратную связь с внешним окружением, а также взаимные связи элементов системы, позволяет определить взаимодействие составляющих между собой и с внешней средой в соответствии со стратегическими целями организации
Целостность	Конкурентная стратегия должна разрабатываться не как сумма ее отдельных частей, а как единый, целостный организм, что обеспечивает получение дополнительных свойств
Оптимальность	Позволяет ориентировать конкурентную стратегию на эффективность использования ресурсов в условиях их ограниченности. Стратегия должна быть осуществима в сложившихся условиях, т. е. не идти в разрез с реальными возможностями организации
Научность	Разработка конкурентной стратегии должна быть теоретически обоснована и опираться на всесторонний анализ, который заключается в адекватном отражении всех элементов и их изменений. Необходимо основываться не на интуитивных и субъективных предположениях, а учитывать результаты предшествующей деятельности
Комплексность	Комплексность разработки стратегии промышленного предприятия предполагает, что каждый альтернативный вариант включает анализ всех вопросов финансовой, ресурсной и организационной обеспеченности, определение и согласование временных и количественных параметров
Моделируемость	Процесс управления объектом, разработки стратегии может быть представлен в виде формализованной модели
Многовариантность	В условиях развития управляемого объекта могут использоваться разные варианты конкурентных стратегий
Примечание – Источник [6, с. 113].	

В современных условиях при разработке конкурентной стратегии организаций следует также применять следующие специфические принципы:

- Соблюдение дифференцированного подхода к формированию и реализации стратегий на различных стадиях жизненного цикла организаций.
- Стремление к достижению стратегических целей организации.
- Иерархическая соподчиненность. Единство и соподчиненность стратегий на макро-, мезо и микроуровнях экономики. Конкурентная стратегия зависит от общей и определяет функциональные стратегии.
- Преемственность и накопление опыта. Организация еще до разработки стратегии должна проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия имели положительное действие в конкурентной борьбе, проверить их актуальность на текущий момент.
- Ориентация на получение устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде с учетом запросов потребителей.
- Гибкость. Способность организации реагировать на изменения внешних или внутренних условий функционирования путем постоянной корректировки конкурентной стратегии.
- Непрерывность. Организация должна постоянно отслеживать изменения во внешней и внутренней среде и вносить поправки в стратегию.
- Приемлемость уровня риска. При разработке стратегии необходимо учитывать уровень риска.
- Технологическое соответствие и инновационность. Достижение стратегических целей возможно, если организация обладает современными технологиями, которые позволяют выпускать конкурентную продукцию. Один из главных механизмов повышения конкурентоспособности – инновационное развитие.
- Социальная ориентированность. При разработке конкурентной стратегии необходимо учитывать обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

Предложенный перечень принципов наиболее полно охватывает различные аспекты разработки конкурентной стратегии. Следование данным принципам поможет организации разработать конкурентную стратегию и достичь намеченных стратегических целей.

Список использованной литературы

1. **Филонова, Э. А.** Система управления деятельностью предприятия с целью повышения ее эффективности / Э. А. Филонова, И. И. Туюшева // Институциональный и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Нижний Новгород, Уфа, 10 окт. 2016 г. – АЭТЕРНА, 2016. – С. 202–205.
2. **Глоян, Р. Р.** Принципы разработки конкурентной стратегии современного предприятия / Р. Р. Глоян // Упр. в экономике в XXI в. – 2017. – № 2. – С. 38–41.
3. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009.
4. **Портер, М. Э.** Конкуренция / М. Э. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
5. **Окороков, Р. В.** Инновационный потенциал предприятия: его оценка и использование / Р. В. Окороков, Я. В. Лемеха, А. А. Тимофеева ; под ред. В. Р. Окорокова. – СПб. : Политехн. ун-т, 2018. – 248 с.
6. **Евсеева, С. А.** Принципы разработки конкурентной стратегии / С. А. Евсеева // Экон. науки. – 2017. – № 3. – С. 112–115.